درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية
دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك

عدنان عبد السلام العضايلة *
الدكتور جمال فواز العمري
عدنان بدري الابراهيم

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة؛ تكونت من (43) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والاتصال، وتكونت عينة الدراسة من (220) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، وأن مجالات الاتصال والرقابة والتوجيه والتخطيط فقد جاءت ضمن درجة ممارسة عالية، أما مجال التنظيم فقد جاء ضمن درجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، على كل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، ما عدا عند مجال الاتصال، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وبناء على هذه النتائج فإنّ الباحثين يوصون بضرورة توفير مناخ ملائم لممارسة عملية التنظيم في جامعة اليرموك، ودعوة الجامعة لرصد الخبرات والتجارب للقيادات الإدارية المتميزة وتعميمها للاستفادة منها.

الكلمات الدالة: القادة الأكاديميون، القيادة الإدارية، أعضاء هيئة التدريس.

---

* **جامعة البلقاء التطبيقية، أربد، الأردن.**

تاريخ تقديم البحث: 2009/11/3. **تاريخ قبول البحث: 2010/4/12.**

Academic Leaders' Practice of Management Leadership: An Empirical Study from Viewpoint of Yarmouk University Faculties

Adnan adelih
jamal alomari
Adnan Badri Al-Ibrahim

Abstract

The purpose of this study is to identify practice degree of management leadership by academic leaders from viewpoint of Yarmouk University faculty members. To achieve the study goal, the researcheres developed a 43-items questionnaire as study instrument distributed on four areas: planning, organizing, monitoring and control, and communication. The sample (n=220) consisted of faculty members. The descriptive methodology was the approach used in the current study. Findings found that the academic leaders practiced the management leadership to a higher degree, mainly in the communication, monitoring & control, and planning areas, whereas in the area "organizing" the practice degree was moderate. Findings showed no statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to such variables as gender, academic rank, and experience years except on the area "communication" where differences were statistically significant attributed to the variable academic rank on all study areas as well as on the overall instrument. The researcher recommended a more favorable climate within which the organization process to be best practiced in the Yarmouk University.

Keywords: Academic Leaders, Management Leadership, Faculty Members

خلفية الدراسة:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من الجامعات بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسئولين التنفيذيين والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لديهم، وذلك لأثرها في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالجامعة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت .

ويعتبر النهوض بفاعلية القيادة الإدارية في الجامعات أمراً مهماً بوصفه الجانب الذي يتولى شؤون التعليم وإعادة تنظيمه، وتزويدها بالمهارات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة. والإدارة الجامعية لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها بنجاح إذا لم تعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الرئيسية من تخطيط سليم، وتنسيق متقن، وتوجيه دقيق، ورقابة مستمرة، وتقويم مبني على معايير محددة تخدم تحقيق الأهداف المرجوة. (أحمد، 1987).

وعلى الرغم من تباين الأفكار في تحديد مفهوم القيادة الإدارية فإن ذلك لم يثنِ عزم الباحثين واهتمامهم في دراستها ومعرفة علاقتها مع غيرها في مختلف الجوانب، يرجع إلى أن القائد داعية للتغيير، ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم، كما أن التعليم مسؤولية قومية وإدارة التعليم عملية تقنية وإنتاجية واستثمارية، وهي بذلك دور قيادي وإنساني، وأن قوة التعليم تكمن في قدرة القيادة الإدارية وليس في مادة التعليم فحسب. (عبد ربه، 1982)

ويعتبر القائد الإداري هو المرتكز الأساسي الذي يتوقف عليه كفاءة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتحقيق فعاليتها في مختلف المستويات الإدارية، كما يعد القائد الإداري الشخص الذي يعمل على وضع معايير التخطيط والتنظيم، وتوجيه العمل ومراقبته، لأجل تحقيق الأهداف المنشودة. (مصطفى، 1986).

فالإداري يمكن أن يكون مديراً فاعلاً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائداً، ولعلّ هذا ما يفسّر حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة، وليس إلى إداريين. ويكمن التحدي الذي تواجهه المؤسسات الإدارية الحديثة في ضرورة إعداد أجيال جديدة من الإداريين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمتلكون الكفايات الإدارية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاية واقتدار، بدلاً من أولئك الذين يستخدمون أسلوب القيادة المعتمدة على الضبط، والسيطرة، والتصلب، ومقاومة التغيير، والتحديث. فالقادة التربوين هم القادرون على مواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات؛ لتحديث المؤسسات التي يتولون قيادتها، وتحديد درجة الحاجة إلى التغيير، إضافة إلى وضعهم لرؤى جديدة والتزامهم بها، وبالتالي فإنهم يعيدون تشكيل المؤسسات من جديد، بحيث تناسب الرؤى الجديدة. وكلّ ذلك بحاجة إلى استراتيجيات عمل حديثة تناسب التطور السريع والمستمر للإدارات (Jreisat, 1996).

وتُعتبر القيادة الإدارية أساساً ضرورياً لأي تنظيم، وهي تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية، ولكي تكون الإدارة ناجحة وفاعلة لا بد من التأثير في الآخرين، بحيث يقبلون القيادة طواعية دونما إلزام، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق الأهداف على مستوى الأفراد والمجتمع (Gardener, 1990).

من خلال ما سبق ذكره يرى الباحث أن القيادة الإدارية ضرورية للإدارة الجامعية بشكل عام، وخاصة إذا ما عرف إنها جزء من الجودة الشاملة التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي، وفي هذه الدراسة حاول الباحث قياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من إنّ الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية، وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها قد بدأ منذ مطلع القرن الحالي، إلا أنه لا زالت هناك الكثير من التساؤلات حول القيادة الإدارية الفضلى والأكثر فاعلية للجامعة في تحقيق أهدافها. وأن التحدي الذي تواجهه المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي يكمن في ضرورة إعداد أجيال جديدة تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة وتمتلك الكفايات الإدارية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاءة وفعَّالية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في أن عدم فاعلية القيادة الإدارية فـي المؤسـسات التعلـيم العـالي وخصوصاً أنها أصبحت محط أنظار وتفكير الكثير من المسئولين والمهتمين بالمجال التربـوي، وأضحت محوراً هاماً من محاور المؤتمرات والندوات على المستوى المحلي والعربي والعالمي، في محاولةٍ لتطويرِ مستوياتِ القيادة الإدارية، والوقوف على جوانب القـصور فيهـا لمعالجتهـا، وجوانب القوة لتعزيزها. حيث هناك حاجة ملحة وضرورية لبحث هذا الموضوع لما له من آثار ايجابية في تطوير العمل الجامعي وتحسين الأداء في الجامعات.

فلابد لأي مجتمع على اختلاف نوعه من قيادة توجهه، وتتولى التنظيم والتنسيق بـين جميـع فئاته،وهذه القيادة تقود المجتمع نحو تحقيق أهدافه، فإذا كانت فعالة فإن تحقيـق الهـدف يكـون متميزاً ومتطوراً، وما ينطبق على المجتمع ينطبق على المؤسسات العاملة فيه، والجامعات أحدى أهم المؤسسات في المجتمع، هي مؤسسات مجتمعية علمية تحتاج إلى قيادات فعالة تقوم بمهامهـا المحددة ، فإذا كانت فعالة فإنها سوف تحقق أهدافها بنجاح وإذا كانت غير فعالة فـإن أهـدافها لا تتحقق بنجاح وبشكل جيد، وبالتي يسود الفوضى وعدم الفعالية داخلها، فوجود قيادة فعالـة فـي الجامعة سيقودها نحو الأفضل وتحقيق التميز في الأداء، فالخلـل فـي العمـل القيـادي فـي المؤسسات الجامعية يتولد عنه عدم ممارسة صحيحة له، وبالتالي ينتج عنه عدم فعالية القيادة في الجامعة مما ينعكس سلبياً على الجودة والتميز الاكاديمي للمؤسسة.

وفي ظل هذا الاهتمام فقد تحددت مشكلة الدراسة بتحديد درجة تنفيذ العمليات الإداريـة فـي جامعة اليرموك عند القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريـسية، نظـراً لأهميـة الإدارة الجامعية ودقتها وخطورتها على الجامعة، إذ تعتبر الإدارة الجامعية ذات أهمية في نجـاح مؤسسات التعليم العالي وتحقيقها لأهدافها، وعليه فقد تركزت مشكلة الدراسة حول عمليات القيادة الإدارية، ومستوى ممارستها على الواقع في جامعة اليرموك.

وتأتي هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك لمعرفة مدى امتلاك هؤلاء القادة لعمليات القيـادة الإدارية في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، والاتصال. وذلك من خلال الإجابـة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكايمين ككلّ تعزى إلى متغيرات(الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

1- الأهمية النظرية التي تظهر بأهمية موضوع الدراسة حيث يتفق التربويون على أهمية الدور القيادي للقادة الأكاديميين في تسيير العملية الإدارية، في المؤسسة التعليمية، وتوجيهها؛ لبلوغ أهدافها بشكل فعَّال. ويُعدُّ القائد الأكاديمي المسئول الأول عن تنظيم وتوجيه و تحفيز العاملين في المؤسسة، وتوفير جميع الظروف والإمكانات المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم في جوٍّ يساعدهم على النمو المهني والشخصي للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، كما أنه المسئول عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في المدرسة على مستوى الأهداف والإجراءات والتنظيم.(Glassman،1984).

2- أن البحث في مجال قيادة مؤسسات التعليم العالي يعدّ ذا اهمية بالغة وخاصة في تطوير العمل الإداري بها من جهة، وفي مستوى جودة العملية التعليمية والتربوية بها من جهة أخرى. ويأتي موضوع القيادة وإدارة الجانعات. ويتم التعرف على القيادة الإدارية بالفعل في هذه المؤسسات من خلال إدراكات شاغلي الوظائف القيادية فيها من ناحية، ومن خلال إدراكات المتعاملين مع هذه القيادات بصورة مباشرة ويومية من ناحية أخرى، وذلك بهدف تقويم عمل هذه القيادات والعمل على تتبع أوجه القصور؛ لمعالجته والتأكيد على النواحي الإيجابية وتدعيمها.

3- تأتي في إطار محاولات التطوير المستمرة للإدارة الجامعية في الأردن، حيث أوصى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمّان عام (1987) بالعمل على

بلورة مفهوم القيادة الإدارية وإعداد القادة التربويين؛ لتمكنهم من إحداث نقلة نوعية في أساليبهم الإدارية بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية بمستوى أفضل.

4- يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أهم موضوعات الإدارة الجامعية بشكل خاص، نتيجة طبيعة دورها القيادي، وتتمثل أهمية الدراسة من خلال أهمية هذا الموضوع الذي تتناوله إذ أن القيادة الإدارية الجامعية تعد أساس نجاح الجامعة، في تحقيق أهدافها وغاياتها.

5- تؤكد الدراسة على دور القيادة الإدارية في دفع عجلة التقدم والتطور للإدارة الجامعية في مجالاتها ووظائفها.

6- قد تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها الجهات المعنية لتطوير الإدارة الجامعية وأنماط السلوك القيادي والإداري، وهذه الأهمية التطبيقية لها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم القيادة الإدارية في مجال الإدارة الجامعية، وأنماطها.
2. التعرف إلى درجة ممارسة عمليات القيادة الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. تحليل أثر المتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة) على عملية تحديد درجة ممارسة عمليات القيادة الإدارية لدى القادة الأكاديميين.
4. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بناء على نتائج الدراسة، والاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية.

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

درجة الممارسة: درجة ممارسة عمليات القيادة الإدارية لدى القادة الأكاديميين ويعبر عنه بأداة درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية.

القيادة الإدارية: القدرة على التأثير في العاملين (التابعين والمرؤوسين)، وتوجيه سلوكهم وتحفيزهم على خدمة الأهداف القيادية الإدارية من اجل تحقيقها.(عساف، 1994).

عمليات القيادة الإدارية: مجموعة من الإجراءات والسلوكيات الممارسة في مجالات (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، والاتصال) والتي يتم الحصول على تقديرها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة.

- الجنس ، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- عدد سنوات الخبرة، ولها مستويان (أقل 10سنوات، 10سنوات فأكثر).
- الرتبة الأكاديمية ولها أربعة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

محددات الدراسة

الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي2009/2008

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على قياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

الحدود المكانية: جرى تطبيق هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك؟

الأطار النظري

يحاول الأدب التربوي الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تدور حول القيادة الإدارية، ويشكلّ السؤال المتعلق بكيفية التوصل إلى عمليات القيادة الإدارية، وطرق بنائها وتشكيلها محوراً لمعظم الأسئلة، ويمكن التفاعل مع هذا السؤال من خلال تناول المداخل والنظريات التي حاولت البحث عن عمليات القيادة الإدارية. حيث تعدُّ ممارسة سلوكيات القيادة الإدارية أمراً ضرورياً، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم، ومواقفهم نحو أهداف معينة يسعون إلى تحقيقها، فالقائد هو المسئول الأول عن التعامل مع ما يعترض المؤسسة التعليمية من صعوبات، وهو الذي يعمل على إيجاد البيئة التربوية المناسبة، وهو المشرف المقيم الذي يتابع سير العمل الإداري. بالإضافة لذلك فإن القائد هو المعني بفهم الذات الإنسانية، وتقبلها، وبناء أجواءٍ وديةٍ بين أفراد المؤسسة التربوية.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواءً كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (كلالدة،1997)

والقيادة الإدارية كما يراها أردوي تيد (المشار إليه في أبو سن، 1984) بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001)

وهنالك من يرى أن القيادة الإدارية ما هي إلا القدرة على التأثير في الآخرين، سواء أكانوا مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي. (ماهر، 1997، 306).

والقيادة الإدارية عند كونتز أودنيل المشار إليه في (كنعان، 2005) تعني:" عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم القيادة الإدارية يظهر للباحثين أن القيادة الإدارية:

1. لها هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى القائد الإداري إلى تحقيقها.
2. عبارة عن نشاط يقوم به القائد الإداري تجاه المرؤوسين العاملين معه.
3. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري على موظفيه ووسائله في ذلك.

ويرى الباحثون أنّ القيادة الإدارية هي روح الإدارة الجامعية، ومحركها المستمر، ذلك أن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، وظائف تحضيرية، والرقابة وظيفة متابعة، أما التوجيه

والإشراف القيادي فهو نشاط يتوسط هذه المراحل، كما انه يتميز بالصلة المستمرة، والمباشرة والشخصية القائمة بين القائد الإداري والمرؤوسين، وعلى ضوء ذلك فالقائد الإداري هو أحد العناصر الحيوية القادرة على قيادة الجامعة وتوجيهها.

ثانياً: اختيار القادة الإداريين

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالباً ما يؤاخذ أشخاص واعدين جداً بخطأ واحدٍ في حين يصل المحظوظون متوسطوالكفاءة إلى المراكز العالية، فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية: (عليوة، 2001، 55)

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
2. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج .
3. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات .
4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما .
5. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح .
6. أن يكون الاختيار النهائي مبنياً على نتائج التدريب .
7. توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
2. التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .
4. التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم. ويتأثر اختيار القائد والمدير بمؤثرات من أهمه (عليوة، 2001)

1. حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
2. موقع المنظمة :فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
3. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد :فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات.
4. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.
5. المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله :فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .

6. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

7. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

ثالثاً: المهام الأساسية للقائد

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف. ويرى البعض أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة. (الداوود، 2006).

ولا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى نوعين من المهام: (الفياض، 1995)

(1) مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

1. التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

2. التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم،فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات .

3. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه

التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

5. المتابعة والإشراف: فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

(2) مهام غير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

1. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي ،وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف إلى مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

2. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة

مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

3. المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به،وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المديرين أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

5. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

6. فهم الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق

بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

7. تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة .

فالقائد الإداري إذن كما يرى الباحثون من خلال ما سبق لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه، وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية لا بد أن يتمتع المدير القائد بالمهارات الإدارية والمعلومات الفنية اللازمة ليتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات. إذن فلا بد للقائد الإداري من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف التنظيم.

رابعاً: نظريات القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (كلالدة،1997)

وقد حاول المنظرون على مر العصور وضع نظريات تبرز وجهة نظر كل منهم في تحديد مفهوم القيادة الإدارية فنجد على سبيل المثال. (درويش، 1996)

أولاً: نظرية السمات

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمته بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي: الذكاء وسرعة البديهة ــ طلاقة اللسان ــ الثقة بالنفس ــ الإيمان بالقيم ــ المهارة وحسن الأداء ــ القدرة على التكيف ــ الحزم ــ السرعة في اختيار البدائل المناسبة ــ المقدرة على الإقناع والتأثير ــ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية ــ المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم ــ المهارة في إقامة اتصالات

وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجهـ الحكم الصائب على الأمور ـ القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة ـ الأمانة والاستقامة ـ النضج العاطفي والعقلي ـ وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز ـ حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته ـ القدرة على الفهم للأمور ـ المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم]. ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

ثانياً: النظرية الموقفية

فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى. فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثا: النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات والنظرية الموقفية. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم غلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم

العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

وخلاصة القول أنه لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تحدد مفهوم القيادة الإدارية أو متطلبات هذه القيادة ولكن هناك مفهوم عام شامل لكل ما سبق سرده من نظريات، هو ان القائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه (لقد لاحظت على أحد القادة الإداريين نجاحه في قيادة مرؤوسيه وحبهم له وبحثت عن سبب ذلك فوجدت أنه يتصف بحب الخير لمرؤوسيه وأنه لا يرفض طلباً لأحد مرؤوسيه فيه خير له مادام لا يختلف هذا الطلب مع لوائح العمل. وقد بلغ من حب هذا المدير لمرؤوسيه أنه عندما يكون في مهمة أو إجازة طويلة يقوم بالمرور على مكاتب مرؤوسيه ومصافحتهم وكان هذا الشعور بالمودة من قبل المدير يقابله محبة وولاء من مرؤوسيه)، فهذا التواضع والود ومساعدة مرؤوسيه جعلهم يحبونه ويتفانون في إطاعة أوامره. وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية لا بد أن يتمتع المدير القائد بالمهارات الإدارية والمعلومات الفنية اللازمة ليتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات.إذاً فلا بد للقائد الإداري من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف التنظيم

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدب السابق في موضوع القيادة الإدارية، والمتوفر في المكتبة الحسينية، وقاعدة المصادر الالكترونية، رأى الباحثون قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية في الجامعات، وتمثلت الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحثون في الآتي:

في دراسة اكس يوه (Xu,1993) كان الهدف منها تحديد العلاقة بين السلوك القيادي لعمداء الكليات في الجامعات الحكومية في ولاية تينسي الأمريكية، والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام. وقد اشتملت عينة الدراسة على (42) عميد كلية و(173) رئيس قسم. ودلّت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات العمداء ورؤساء الأقسام للسلوك القيادي للعمداء، وقد

تصوّر العمداء أنفسهم أنهم على درجة عالية من الفعَّالية، وهذا عكس تصورات رؤساء الأقسام، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لعمداء الكليات والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام، فكلما كان السلوك القيادي فعَّالاً، كان الرضا الوظيفي عند رؤساء الأقسام أعلى. كما وجدت علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى للخبرة.

في دراسة قام بها شِنج (Cheng،1994) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين أنماط قيادة المدير والعمليات التنظيمية في المؤسسة، والتحقق من أنماط القيادة فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة التي تربط بين النمط القيادي الذي يتبعه المدير وعمليات التنظيم علاقة قوية من جهة، ومؤثرة في فاعلية التنظيم في المؤسسة من جهة أخرى.

وفي دراسة قام بها يونغ (Young,1994) في منطقة الميسيسيبي كان الهدف تحديد النمط القيادي عند رؤساء كليات المجتمع، وأثره على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (808) عضو هيئة تدريس استجاب منهم (94). واستخدم الباحثون مقياس هيرسي وبلانشرد؛ لقياس النمط القيادي، كما استخدم الباحث مقياسا آخر للرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لرؤساء الكليات المهنية، والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئات التدريسية فيها. وأن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية يمكن أن يرتفع إذا اتبع الرؤساء النمط القيادي الذي يهتم بالعلاقات بين العاملين، وأن مستويات الرضا لأعضاء الهيئة التدريسية تزداد عندما يمارس رؤساء الكليات نمط السلوك القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات وتقديم الدعم والتسهيلات.

وجاءت دراسة مرقه (1995) المشار إليها في جرادات (2006)، بعنوان "آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو الممارسات القيادية الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية"، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو الممارسات القيادية الإدارية في مجال التنظيم جاءت بدرجة متوسطة، وفي مجالي التخطيط والرقابة جاء بدرجة رأي متدنية.

وهدفت دراسة سوفياك (Soviak ,1999) لتحديد الأنماط القيادية لرؤساء أقسام الكليات الجامعية شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم. وقد دلّت نتائج الدراسة على أن (61%) من عينة الدراسة امتازوا بالنمط القيادي الذي يتصف بأنه عالي الاهتمام

بالعاملين وتدني الاهتمام بالعمل، ودلّت النتائج أيضاً على عدم وجود فروق في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام تعزى للجنس

وأما دراسة العوائد (2001) عن تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات. والتي هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. استخدم استبانه تضمّنت (80) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: مجال المهام الفنية، ومجال المهام الإنسانية، ومجال المهام التصورية. وتكوّنت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالكامل. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة البالغ عددهم (170) مدير دائرة، ونائب مدير دائرة، ورئيس قسم، موزّعين في خمس مديريات بوزارة التربية والتعليم. وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم للمهام الموكلة إليهم كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي دراسة قام بها الشثري، (2003)، بعنوان "اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات"، هدفت التعرف على مستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدى القيادات الإدارية الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى توفر العديد من الأنشطة الإدارية الايجابية من قبل القيادات الإدارية في الأجهزة الأمنية نحو إدارة الاجتماعات قبل وأثناء انعقادها، وبعد الانتهاء منها، وتوصلت كذلك إلى أن مهارة القدرة في إدارة الوقت أثناء الاجتماع لا تتم بفعالية في بعض الاجتماعات المنعقدة مما يؤثر على كفاءة إدارتها.

وفي دراسة أولوا وجولي (Ulloa and Julie,2003) المشار إليها في عياصرة والفاضل(2006)، فهدفت إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات أن هنالك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها، علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

وفي دراسة قامت بها رجب (2006)، بعنوان "فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي"، هدفت إلى

التعرف إلى فاعلية القيادة الإدارية، ودورها في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي، وتحديد مدى التباين في رؤى المعلمين والمديرين المساعدين حول الأساليب القيادية والإشرافية المتبعة إثناء عملية الإشراف التربوي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين، وأسفر التحليل عن أن هناك بعض المهام التي يمارسها المديرون بشكل كبير جداً ودائماً وكانت تشكل ما نسبته (9%) في حين أن ما نسبته (3%) تمارس بدرجة كبيرة، وأما بقية المهام والتي كانت تشكل ما نسبته (85%) فكانت تشكل الغالبية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تفعيل إدارة الجودة لخدمة الجانب الإنساني في عملية الإشراف التربوي، والتشجيع على العمل بروح الفريق الواحد، وخلق روح التسامح والتعاون والانسجام.

وفي دراسة قام بها جرادات (2006)، بعنوان" مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، ولتحقيق الهدف تم تصميم أداتين وزعتا على عينة مكونة من (497) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، و(20) فرداً من الخبراء في مجال التعليم العالي الجامعي في الأردن، وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية كان بدرجة مقبولة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التخطيط في الجامعات.

ما يميز هذه الدراسة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أن دراسة شِنج (Cheng،1994) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين أنماط قيادة المدير والعمليات التنظيمية في المؤسسة، والتحقق من أنماط القيادة فيها، وكان مجتمع دراستها القادة الإداريين، في حين أن دراسة مرقه (1995) المشار إليها في جرادات (2006)، هدفت إلى التعرف إلى آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو الممارسات القيادية الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية، وكان مجتمع دراستها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وأما دراسة الششري، (2003)، هدفت التعرف إلى مستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدى القيادات الإدارية الأمنية، وكان مجتمع دراستها القيادات الإدارية الأمنية في الأمن العام وقوات الأمن الخاص، ودراسة رجب (2006)، هدفت قياس فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية

الإشراف التربوي، من خلال استبانتين طبقت على المعلمين في المدرسة الابتدائية والثانية طبقت على المدير المساعد، في حين أن دراسة جرادات (2006) هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك. وأما دراسة العوائد(2001) هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين.

وجاءت الدراسة الحالية لتقيس درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن رتبتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تختلف الدراسة الحالية عن دراسة جرادات (2006) في إنها سعت إلى دراسة أثر متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة اليرموك للعام الدراسي2007/2008م، والبالغ عددهم (770) عضو تدريس من الجنسين، حيث بلغ عدد الذكور(661)، في حين بلغ عدد الإناث (109)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية).

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية)

الرتبة الأكاديمية	ذكور	إناث	المجموع
أستاذ	195	11	206
أستاذ مشارك	168	8	176
أستاذ مساعد	187	18	205
مدرس	111	72	183
المجموع الكلي	661	109	770

الخلاصة الإحصائية لأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2008/2009 الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

عينة الدراسة

قام الباحثون باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وبنسبة (28.6%) من مجتمع الدراسة بعد استبعاد عينة الثبات والتي بلغت (30)، وذلك لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً علمياً دقيقاً حيث بلغت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (220)، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والرتبة الأكاديمية:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية)

الرتبة الأكاديمية	ذكور	إناث	المجموع
أستاذ	36	6	42
أستاذ مشارك	45	6	51
أستاذ مساعد	49	24	73
مدرس	27	27	54
المجموع الكلي	157	63	220

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانه؛ لقياس درجة ممارسة عمليات القيادة الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال مراجعة الأدب السابق، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وخاصة دراسة (جرادات، 2006). واشتملت أداة الدراسة، بصورتها النهائية على (43) فقرة (أنظر الملحق). واعتمد الباحثون مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

1. إذا كانت الإجابة (درجة كبيرة جداً)، تعطى العلامة(5).
2. إذا كانت الإجابة (درجة كبيرة)، تعطى العلامة(4).
3. إذا كانت الإجابة (متوسطة)، تعطى العلامة(3).
4. إذا كانت الإجابة (قليلة)، تعطى العلامة(2)
5. إذا كانت الإجابة (قليلة جداً)، تعطى العلامة(1).

وكان المدى المستخدم للحكم على درجة ممارسة السلوك القيادي، هو:

1- أقل من (2,49) تكون درجة الممارسة (قليلة).

2- من (2.50 إلى اقل من 3.49)، تكون درجةالممارسة (متوسطة).

3- أعلى من (3.50) تكون درجة الممارسة (عالية).

صدق الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحثون بعرضها على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة الجامعية، والقياس والتقويم في جامعة اليرموك؛ لتحكيمها من حيث ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وتم الأُخذ بجميع آراء المحكمين من حذف للفقرات، أو إضافة لها، أو تعديلها، وحدد لكلّ فقرة تدريج خماسي.

وفي ضوء اقتراحات المحكمين المختصين أصبحت أداة الدراسة مكونة من (43) فقرة– وقد كانت قبل التحكيم (47) فقرة حيث تم حذف ست فقرات لعدم ملاءمتها للموضوع، وإضافة فقرتين– موزعة على أربعة مجالات، هي:

1. مجال التخطيط، وتكون من (12) فقرة.
2. مجال التنظيم، وتكون من (10) فقرة.
3. مجال التوجيه والرقابة، وتكون من (11) فقرة.
4. مجال الاتصال، وتكون من (10) فقرة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، قام الباحثون بتطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) عضو هيئة تدريس بأسلوب التطبيق وإعادة التطبيق بفاصل أسبوعين بين التطبيق الأول وإعادته. وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكان معامل ثبات الأداة كما هو مبين في الجدول(3):

جدول (3) قيم معاملات الثبات للأداة ومعامل كرونباخ ألفا

المجال	معامل ثبات الإعادة	معامل الاتساق الداخلي
التخطيط	0.84	0.92
التنظيم	0.83	0.91
التوجيه والرقابة	0.80	0.89
الاتصال	0.81	0.92
الأداة ككل	0.89	0.92

منهج الدراسة:

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ واستخدم اختبار تحليل التباين الثلاثي؛ لمعرفة الفروق التي تعزى إلى (الرتبة الأكاديمية، الجنس، وعدد سنوات الخبرة)، للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على:ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجالات الأداة، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة على مجالات الأداة والأداة ككل

رقم المجال	رتبة المجال	مضمون المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	التخطيط	3.53	0.98	عالية
2	4	التنظيم	3.45	0.98	متوسطة
3	2	الرقابة والتوجيه	3.71	0.74	عالية
4	1	الاتصال	3.78	0.76	عالية
الأداة ككل			3.81	1.02	عالية

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث جاءت درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ضمن درجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.02)، واحتل مجال الاتصال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، تلاه في المرتبة الثانية مجال الرقابة والتوجيه بمتوسط حسابي (3.71)، وأما مجال التخطيط فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.53)، في حين أن مجال التنظيم جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.45).

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة على فقرات كل مجال من المجالات السابقة، قام الباحثون باستخراجها، كما هو مبين في الجداول (5–8):

المجال الأول: التخطيط

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال التخطيط والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التخطيط

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	توضيح أهداف الجامعة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا المختلفة	1	3.90	1.00	عالية
6	تحديد سياسة عمل الجامعة نحو الاتفاقيات العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى داخل الأردن وخارجه	2	3.87	1.15	عالية
5	تحديد خطط القبول للدراسات الجامعية بعد إقرارها من الجهة المعنية	3	3.78	0.90	عالية
4	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج التعليم العالي	4	3.71	1.01	عالية
1	إعداد الخطط المناسبة للتأهيل والتدريب والتعليم المستمر	5	3.67	0.86	عالية
2	وضع الخطط والبرامج اللازمة لتهيئة العاملين الجدد للعمل.	6	3.52	1.03	عالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	رسم خطط البحث العلمي التربوي وتهيئة المستلزمات المناسبة لها ومتابعة تنفيذها	7	3.38	1.02	متوسطة
8	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل والأزمات غير المتوقعة	8	3.34	0.91	متوسطة
10	دراسة الاحتياجات المادية والبشرية للتعليم الجامعي	8	3.33	0.97	متوسطة
9	إعداد البرامج السنوية لتحديد سياسة التعليم الجامعي ومتابعة تنفيذها	10	3.29	0.90	متوسطة
11	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية	11	3.27	1.01	متوسطة
12	بحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة	12	3.26	1.03	متوسطة
	المتوسط العام للمجال		3.53	0.98	عالية

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال التخطيط، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.53) وانحراف معياري (0.98) ضمن درجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90) و (3.26) ضمن درجة ممارسة تراوحت ما بين عالية ومتوسطة، ويبين الجدول كذلك أن الفقرة (3) والتي تنص على (توضيح أهداف الجامعة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا المختلفة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.00) ضمن درجة ممارسة عالية، في حين جاءت الفقرة (6) والتي تنص على (تحديد سياسة عمل الجامعة نحو الاتفاقيات العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى داخل الأردن وخارجه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.015) و بدرجة ممارسة عالية، في حين أن الفقرة (12) والتي تنص على (بحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.03)، ضمن درجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: التنظيم:

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال التنظيم والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التنظيم

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	يضع الرجل المناسب في مكانه المناسب	1	3.73	1.01	عالية
20	توطيد القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية والاجتماعية والعلمية بين العاملين	2	3.59	0.99	عالية
21	يقوم بتوزيع مهام العمل على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح وتمكين إداري	3	3.57	1.04	عالية
18	تحسين وتطوير طبيعة العمل الإداري والمناخ التنظيمي في المحيط الجامعي	4	3.54	0.94	عالية
14	يقوم بالعمل على تذليل العقبات التي تقف أمام تنسيق العمل وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد وغيرها	5	3.50	0.92	عالية
13	يعمل على خلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.	6	3.46	0.95	متوسطة
15	يعمل على تشكيل اللجان العلمية والإدارية والتربوية في الجامعة	7	3.40	0.99	متوسطة
16	تحديد الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهام العمل التعليمي والإداري في الجامعة	8	3.38	1.09	متوسطة
22	تفويض الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات	8	3.33	0.88	متوسطة
17	تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمشاركة فيها داخل الجامعة وخارجها	10	3.26	0.98	متوسطة
	المتوسط العام للمجال		3.45	0.98	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال التنظيم، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.45) وانحراف معياري (0.98) ضمن درجة ممارسة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.73) و (3.26) ضمن درجة ممارسة تراوحت ما بين عالية ومتوسطة، ويبين الجدول كذلك أن الفقرة (19) والتي تنص على (يضع الرجل المناسب في مكانه المناسب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.01) ضمن درجة ممارسة عالية، في حين جاءت الفقرة (20) والتي تنص على (توطيد القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية والاجتماعية والعلمية بين العاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.99) و بدرجة ممارسة عالية، في حين أن الفقرة(17) والتي تنص على (تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمشاركة فيها داخل الجامعة وخارجها) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.98)، ضمن درجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: الرقابة والتوجيه

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال الرقابة والتوجيه والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول 7 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال الرقابة والتوجيه

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
27	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل	1	3.98	0.88	عالية
28	متابعة وتقييم صلاحية أجهزة ومعدات الإدارة أو القسم	2	3.82	0.99	عالية
29	إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر	3	3.78	0.95	عالية
31	المتابعة المستمرة لأعمال الموظفين ومراجعتها من الناحية الفنية وتوجيههم نحو الأداء الأفضل	4	3.74	0.91	عالية
24	بث مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة الذاتية والتقييم البناء بين العاملين	5	3.64	0.90	عالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
23	وضع معايير أداء كمية ونوعية لأداء العاملين في إدارته أو قسمه في ضوء الأهداف المحددة	6	3.60	0.88	عالية
25	المراجعة الدورية للنتائج وتنفيذ خطة تقييم صلاحية القرار المتخذ	7	3.58	1.02	عالية
30	الاهتمام بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن لتنفيذ الإعمال والمهام	8	3.57	0.96	عالية
26	متابعة شؤون الطلبة العلمية والتعليمية والإدارية في الجامعة	9	3.52	0.87	عالية
33	متابعة المشكلات والمخالفات واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها	10	3.51	0.93	عالية
32	الإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وتطبيق التشريعات	11	3.47	0.86	متوسطة
المتوسط العام للمجال ككل			3.71	0.74	عالية

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال الرقابة والتوجيه، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال(3.71) وانحراف معياري (0.74) ضمن درجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.98) و (3.47) ضمن درجة ممارسة عالية لجميع الفقرات عدا الفقرة (32) جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويبين الجدول كذلك أن الفقرة (27) والتي تنص على (إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري (0.88) ضمن درجة ممارسة عالية، في حين جاءت الفقرة (28) والتي تنص على (متابعة وتقييم صلاحية أجهزة ومعدات الإدارة أو القسم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.99) و بدرجة ممارسة عالية، في حين أن الفقرة (32) والتي تنص على (الإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وتطبيق التشريعات) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.47) وانحراف معياري(0.86)، ضمن درجة ممارسة متوسطة.

المجال الرابع: الاتصال

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال الاتصال والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال الاتصال

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
35	توثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى	1	3.90	0.89	عالية
37	يستخدم سياسة الباب المفتوح.	2	3.88	0.77	عالية
40	يقوم بزيارات مكتبية للعاملين ولأعضاء هيئة التدريس بغرض تقويم عملهم.	3	3.83	0.77	عالية
43	يشرف على سير العمل بشكل دوري.	4	3.78	0.97	عالية
41	يقوم بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين	5	3.76	1.04	عالية
34	استخدام وسيلة الاتصال الأكثر مناسبة التي تحقق غرض الاتصال بصورة أسرع	6	3.73	0.92	عالية
36	أجد حاجزاً بيني وبين رئيسي في العمل	6	3.73	0.93	عالية
39	إعداد وتجهيز المراسلات الداخلية والخارجية بالعمل بالطرق السليمة والصحيحة	8	3.65	1.09	عالية
38	تأمين شبكة اتصالات مناسبة داخل الإدارة أو القسم من خلال قنوات اتصال إدارية محددة وشاملة	9	3.54	1.13	عالية
42	تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل	10	3.51	0.94	عالية
المتوسط العام للمجال ككل			3.78	0.76	عالية

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال الاتصال، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.78) وانحراف معياري (0.76) ضمن درجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.98) و (3.47) ضمن درجة ممارسة عالية لجميع الفقرات، ويبين الجدول كذلك أن الفقرة (35) والتي تنص على (توثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.89) ضمن درجة ممارسة عالية، في حين جاءت الفقرة (37) والتي تنص على (يستخدم سياسة الباب المفتوح) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة عالية، في حين أن الفقرة (42) والتي تنص على (تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.51) وانحراف معياري(0.94)، ضمن درجة ممارسة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس على فقرات الأداة ككلّ تعزى إلى متغيرات(الجنس،الرتبة الأكاديمية،عدد سنوات الخبرة)؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اختبار على متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة:

اولاً: متغير الجنس

جدول (9) المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس على مجالات الدراسة والأداة ككل

المجال	الجنس			
	ذكر		أنثى	
	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	4.73	1.22	4.69	0.73
التنظيم	2.94	1.18	2.85	0.74
الرقابة والتوجيه	2.46	1.34	2.51	0.73
الاتصال	4.28	1.27	4.22	1.07
الأداة ككل	3.71	0.91	3.65	1.01

يبين الجدول السابق فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس لصالح الـــذكور، على مجالات الدراسة، والأداة ككل.

ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية

تمت الإجابة على هذا المتغير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وعلى مجالات الدراسة لمتغير الرتبة الأكاديميـــة وهذا ما يوضحه الجدول (10):

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الرتبة الأكاديمية بالنسبة لمجالات الدراسة

المجال	أستاذ دكتور		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		مدرس	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
التخطيط	3.84	0.95	3.49	1.11	3.93	0.74	3.69	0.94
التنظيم	2.31	0.65	2.26	0.80	2.39	1.09	2.28	0.76
الرقابة والتوجيه	2.36	0.61	2.39	0.94	2.28	0.67	2.23	0.84
الاتصال	3.47	0.89	3.17	1.23	3.53	0.71	3.24	0.99
الأداة ككل	3.67	0.67	3.62	0.84	3.59	0.76	3.63	0.67

يتضح من الجدول (10) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الرتبة الأكاديمية على مجالات الدراسة والأداة ككل.

ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة:

تمت الإجابة على هذا المتغير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وعلى مجالات الدراسة لمتغير المؤهـــل العلمـــي وهذا ما يوضحه الجدول (11):

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة لمجالات الدراسة

المجال	أقل من 10 سنوات		أكثر من 10سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	4.69	0.73	4.66	0.70
التنظيم	2.91	0.92	2.87	0.97
الرقابة والتوجيه	2.47	1.14	2.49	0.98
الاتصال	4.21	0.98	4.10	0.96
الأداة ككل	3.93	0.92	3.86	0.97

يتضح من الجدول (11) أن هنالك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير عدد سنوات الخبرة على مجالات الدراسة والأداة ككل.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three –way ANOVA). وهذا ما يبينه جدول (12):

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، على كل مجال من مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ما عدا عند مجال الاتصال، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولمعرفة مصادر الفروق بين المتوسطات قام الباحثون باستخدام اختبار شيفيه، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)
للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة والأداة
ككل حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية		أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
الاتصال	المتوسط الحسابي		3.47	3.17	3.53	3.24
	أستاذ	3.47		*0.30	0.06	0.23
	أستاذ مشارك	3.17			*0.36	0.07
	أستاذ مساعد	3.53				*0.29
	مدرس	3.24				

يبين الجدول السابق نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصال حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث يظهر الجدول ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الرتبة أستاذ من جهة وأستاذ مشارك من جهة أخرى وذلك لصالح ذوي الرتبة أستاذ
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الرتبة أستاذ مشارك ومدرس من جهة وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وذلك لصالح ذوي الرتبة أستاذ مساعد

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي حيث بلغ (3.81)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جرادات (2006) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية كان بدرجة مقبولة، ويعزى سبب اختلاف النتيجتين رغم التقارب الزمني ورغم اعتماد الباحثين على دراسة جرادات (2006) في إعداد استبانه دراستهم إلى أن جرادات (2006) اعتمد الوسط المرجح (3) في دراسته، وإن المتوسط

الحسابي العام عنده بلغ (3.78)، وهذا المتوسط يعطي إشارة على أن درجة الممارسة عالية حسب المعيار الذي اعتمده الباحثون. وتختلف كذلك مع دراسة العوائد (2001)،والتي أظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم للمهام الموكلة إليهم كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة

وتعزى هذه النتيجة التي توصل إليها الباحثون إلى أنّ أعضاء هيئة التدريس غالبيتهم هم ممن تولى مناصب قيادية إدارية في الجامعة ومطّلع على العمليات القيادية الإدارية، ولديهم إطلاع على طبيعة عمل القادة الأكاديميين، لذلك عند استجابتهم وتقديرهم لدرجة ممارسة هذه العمليات لدى القادة الأكاديميين لم يكن غريباً عنهم مثل هذه الاستجابة، إذا ما علم أن أغلب القيادات الإدارية في جامعة اليرموك ممن لديهم خبرة طويلة في مجال العمل الإداري وتولوا مناصب قيادية إدارية مختلفة.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن مجال الاتصال احتل المرتبة الأولى بين المجالات بمتوسط(3.78)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يمارسون عملية الاتصال بشكل كبير، وخاصة سياسة الباب المفتوح، وتوثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى، و القيام بزيارات مكتبية للعاملين ولأعضاء هيئة التدريس بغرض تقويم عملهم، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة رجب (2006) والتي أشارت إلى ضعف العمل بروح الفريق الواحد، وخلق روح التسامح والتعاون والانسجام. وتتفق مع نتيجة دراسة أولوا وجولي (Ulloa and Julie,2003).

وأما مجال الرقابة والتوجيه فقد جاء في المرتبة الثانية،وبدرجة ممارسة عالية، فالقادة الأكاديميين يقومون بإعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل، ومتابعة وتقييم صلاحية أجهزة ومعدات الإدارة أو القسم، إضافة إلى إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر، وكل هذه الإعمال يمارسونها بدرجة عالية يمكن أن يعزى الأمر إلى الخبرة التي لديهم من جهة، وخاصة الخبرة الإدارية، وإلى مهارة التخطيط التي يمتلكها القادة الأكاديميين، الأمر الذي يجعلهم يمتلكون مهارة القيادة والتوجيه، لاعتمادها على بعضهما، فإذا كان التخطيط سليماً فان القيادة والتوجيه ستكون في الطريق الصحيح، والقائد الذي يستطيع أن يخطط بكل مهارة، يستطيع أن يوجه العاملين في العمل للقيام بأداء وظائفهم بكفاية واقتدار، وأن

يستوعب ويفهم ما يستجد من قوانين وأنظمة ترتبط بالعمل، وتفويض موظفي القسم الصلاحية بإنجاز المهمات والواجبات.

وأما مجال التخطيط فقد جاء ضمن درجة ممارسة عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عملية التخطيط ترتبط ارتباطاً حيوياً بجميع الأعمال والأنشطة الحياتية على اختلاف مستوياتها وأشكالها، وأن الذي يميز الأعمال المنظمة عن غيرها، هو قيام هذه الأعمال على أساس تخطيطي منظم وهادف، ومن الطبيعي أن القادة الأكاديميين يمتلكون مهارة التخطيط بدرجة كبيرة؛ نظراً للخبرة التي اكتسبوها من منشأ الممارسات الأكاديمية من محاضرات، وإجراء الدراسات والبحوث العلمية، ووضع الخطط الدراسية، وإقرار المناهج والمواد، وتنظيم الندوات التخصصية، والمساهمة في المؤتمرات العلمية، واستضافة الأساتذة الزائرين إضافة إلى الممارسات الإدارية التي يقومون بها من إدارة الشؤون المالية للكلية، والإشراف على حسن استخدام وإدارة المباني الجامعية من قاعات ومختبرات وأقسام داخلية وغير ذلك، فكل هذه الممارسات تعطي للقادة الأكاديميين مهارة في مجال عملية التخطيط.

وأما مجال التنظيم فقد جاء ضمن درجة ممارسة متوسطة حيث أن القادة الأكاديميين في مجال عملية التنظيم والتنسيق، يقومون بتنظيم وتنسيق الأدوار الوظيفية المختلفة للعاملين لضمان عدم وجود تعارض بينها، ويعملون على إحداث الثقة بين العاملين في القسم أو الدائرة، ووضع التعليمات الداخلية بتنظيم سير العمل داخل القسم أو الدائرة وكل ذلك يقومون به بمهارةٍ بدرجةٍ كبيرة، ويعزى السبب في ذلك إلى تمتع هؤلاء القادة بمهارة التخطيط المنظم والهادف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مرقه (1995) التي أشارت إلى أن آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو الممارسات القيادية الإدارية في مجال التنظيم جاء بدرجة رأي متوسطة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، على كل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، ماعدا عند مجال الاتصال، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الرتبة

أستاذ من جهة وأستاذ مشارك من جهة أخرى وذلك لصالح ذوي الرتبة أستاذ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الرتبة أستاذ مشارك ومدرس من جهة وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وذلك لصالح ذوي الرتبة أستاذ مساعد، وتعزى هذه النتيجة إلى الخبرة الأكاديمية لذوي الرتبة أستاذ نظراً لطول عهدهم بالحياة الجامعية، وتوليهم لمناصب متعددة كرئيس قسم أو نائب عميد لأكثر من مرة، وخضوعهم لدورات تدريبية متعددة.

وهذا الأمر مرده إلى أن أعضاء هيئة التدريس جميعاً يتعايشون في ميدان العمل جنباً إلى جنب، فلذلك ليس من الغريب أن تكون استجابات الذكور والإناث متقاربة بشكل كبير .

ويمكن عزو هذه النتائج من وجهة نظر الباحثون إلى الاختلاف الفكري ما بين أعضاء هيئة التدريس، نتيجة الخبرات والمعارف التي يحصلونها من خلال تدريسهم ومطالعتهم المستمرة، الأمر الذي يسهل عليهم ممارسة عملية الاتصال مع القادة الأكاديميين بكل سهولة ويسر. فضلاً عن اهتمام أعضاء هيئة التدريس ممن هم في رتبة أستاذ مساعد بالقادة الأكاديميين لقرب عهدهم بالتعيين.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذه الدراسة فإنه يوصون بما يلي:

- نظراً لأن الباحثين توصلوا إلى أن مجال التنظيم حصل على درجة ممارسة بدرجة متوسطة فأنه يوصون بضرورة توفير مناخ ملائم لممارسة عملية التنظيم في جامعة اليرموك، وأهم عناصر هذا المناخ مساندة الرؤساء وتأييدهم لمرؤوسيهم قبل إعداد عملية التنظيم وأثناءها.
- إنشاء جائزة على مستوى الجامعة تخصص للتميز والإبداع في مجال القيادة الإدارية.
- العمل على استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في العمليات القيادية الإدارية المختلفة، لوجود العديد من الدراسات التي أشارت إلى أهمية تطبيق هذا النظام، ومدى فاعليته.
- دعوة الجامعة لرصد الخبرات والتجارب للقيادات الإدارية المتميزة وتعميمها للاستفادة منها.
- دعوة الجامعة إلى ضرورة تصميم نظام لتقويم الأداء للقادة الأكاديميين يبنى على أسس علمية سليمة لديه القدرة على قياس أداء كل قائد ومدى مساهمته في تحقيق أهداف القسم

والكلية والدائرة على حدٍ سواءٍ، ومن ثم أهداف الجامعة ومدى استعداده لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمكاتب الاستشارية في الجامعات الأردنية لتصميم مثل هذا النظام.

- الاستمرار في عقد لقاءات وندوات علمية للقيادات الإدارية بالجامعة لوضع القيادات الإدارية في صورة المفاهيم والاتجاهات والممارسات الإدارية المستحدثة والمتميزة.

المراجع

أبو سن، أحمد إبراهيم، (1984)، الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر.

أحمد، حافظ فرج، (1987)، التعليم الجامعي: واقعه وقضاياه، واتجاهات تطويره، مطبعة حسان، القاهرة، مصر.

جرادات، محمود خالد، (2006)، مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مجلد7، العدد 2، 62 -86.

خلجة، هاني، والسرطاوي، ريم، (1998)، القيادة في الأزمات ،تأليف كوكس وهوفر ، الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية ، نيويورك.

الداوود،فهد، (2006)، فعالية القيادة الإدارية، مقالة متوفرة على شبكة الانترنت، تاريخ الاسترجاع، 2007/3/12، متوفرة على موقعhttp://www.al-difaa.com

درويش، د. إبراهيم (1996)، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.

رجب، زهرة عبد الهادي،(2006)، فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، دولة البحرين.

عبد ربه، عبد الوهاب، (1982)، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيـــادة التربويـــة، مكتـــب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

عساف، عبد المعطي محمد، (1994)، مبـــادئ الإدارة: المفـــاهيم والاتجاهـــات الحديثـــة، دار الصحافة للنشر، عمان، الأردن.

عليوه، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولـــى، دار الـــسماح، القاهرة، مصر.

العوائد، مسعود سعيد.(2001).تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،إربد–الأردن.

عياصرة، على أحمد، والفاضل، محمد محمود (2006)، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن.

الششري، فهد بن ناصر بن عبدالعزيز، (2003)، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعاليـــة إدارة الاجتماعات، دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الأمن العـــام وقـــوات الأمـــن الخاصة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منـــشورة، أكاديميـــة نـــايف العربية للعلوم الأمنية.

الفياض، محمود (1995)، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان، الأردن.

كلالدة، ظاهر (1997) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الفكر، عمان.

كنعان، نواف،(2005)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد، (1997)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهـــارات، مركـــز التقنيـــة الإداريـــة، الاسكندرية، مصر.

مرقه (1995) آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحـــو الممارســـات القياديـــة الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـــة الأردنيـــة، عمان، الأردن.

مصطفى، صلاح،(1986)، الإدارة التربوية، مفهومها، نظرياتها، وسائلها، دار المريخ للنـــشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

Cheng, y.c. (1994), Leadership style of principals and organizational process in secondary school , journal of education, 29 , 2, 25-37.

Jreisat. E. (1996). Organizational Management: Explorations at the Western Frontiers. paper presented to the second conference of public administration Yarmouk University. Irbid. Jordan. (November 25-27).

Gardener, Free. (1990). On leadership, New York, N.N., Harper Draw.

Glassman, N. S. (1984).Student Achievement and The School Principal. Educational Evaluation and Policy Analysis,6(3),pp.238-296

Soviak, J. E. (1999) The Morale of University Faculty and The perceived Leadership Behavior of the Department Heads of Three Universities in the Gulf Area of Texas, DAI, Texas southern University.

Xu, Z. L. (1993). The relationship between leader ship behavior of academic deans in public universities and job satisfaction department chairpersons. DAI , 53 (12), 4167-A.

الملحق

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي عضو هيئة التدريس المحترم:

تحية طيبة وبعد،،،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يقوم بها الباحثون تهدف إلى التعرف على (درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك)، الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبانة بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة، علماً بأن الإجابة التي ستعطيها ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثون

القسم الأول: المعلومات العامة:

الجنس : O ذكر O أنثى

الرتبة الأكاديمية: Oأستاذ O أستاذ مشارك

O أستاذ مساعد O مدرس

عدد سنوات الخبرة: O أقل من 10سنوات O أكثر من 10سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يقوم القادة الأكاديميين بـــالعمل على ما يلي :

رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
المجال الأول: التخطيط :						
.1	إعداد الخطط المناسبة للتأهيل والتدريب والتعليم المستمر					
.2	وضع الخطط والبرامج اللازمة لتهيئـــة العاملين الجدد للعمل.					
.3	توضيح أهداف الجامعة للعاملين معـــه، والاستماع إلى آرائهم حـــول القـــضايا المختلفة					
.4	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج التعليم العالي					
.5	تحديد خطط القبول للدراسات الجامعية بعد إقرارها من الجهة المعنية					
.6	تحديد سياسة عمل الجامعة نحو الاتفاقيات العلمية والثقافية مع الجامعـــات الأخـــرى داخل الأردن وخارجه					
.7	رسم خطط البحث العلمي التربوي وتهيئة المستلزمات المناسبة لها ومتابعة تنفيذها					
.8	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهـــة المشاكل والأزمات غير المتوقعة					
.9	إعداد البرامج الـــسنوية لتحديـــد سياســـة التعليم الجامعي ومتابعة تنفيذها					
.10	دراسة الاحتياجات المادية والبشرية للتعليم الجامعي					
.11	مشاركة العاملين فـــي اتخـــاذ القـــرارات الإدارية					
.12	بحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضـــع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة					

المجال الثاني: التنظيم:						
13.	يعمل على خلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.					
14.	يقوم بالعمل على تذليل العقبات التي تقف أمام تنسيق العمل وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد وغيرها					
15.	يعمل على تشكيل اللجان العلمية والإدارية والتربوية في الجامعة					
16.	تحديد الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهام العمل التعليمي والإداري في الجامعة					
17.	تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمشاركة فيها داخل الجامعة وخارجها					
18.	تحسين وتطوير طبيعة العمل الإداري والمناخ التنظيمي في المحيط الجامعي					
19.	يضع الرجل المناسب في مكانه المناسب					
20.	توطيد القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية والاجتماعية والعلمية بين العاملين					
21.	يقوم بتوزيع مهام العمل على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح وتمكين إداري					
22.	تفويض الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات					

المجال الثالث: الرقابة والتوجيه:						
.23	وضع معايير أداء كمية ونوعية لأداء العاملين في إدارته أو قسمه في ضوء الأهداف المحددة					
.24	بث مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة الذاتية والتقييم البنّاء بين العاملين					
.25	المراجعة الدورية للنتائج وتنفيذ خطة تقييم صلاحية القرار المتخذ					
.26	متابعة شؤون الطلبة العلمية والتعليمية والإدارية في الجامعة					
.27	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل					
.28	متابعة وتقييم صلاحية أجهزة ومعدات الإدارة أو القسم					
.29	إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر					
.30	الاهتمام بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن لتنفيذ الإعمال والمهام					
.31	المتابعة المستمرة لأعمال الموظفين ومراجعتها من الناحية الفنية وتوجيههم نحو الأداء الأفضل					
.32	الإشـــراف علـــى تطبيـــق القـــوانين والأنظمـــة والتعليمـــات وتطبيـــق التشريعات					
.33	متابعة المشكلات والمخالفات واتخـــاذ الإجراءات اللازمة لحلها					

المجال الرابع: الاتصال:						
.34	استخدام وسيلة الاتصال الأكثر مناسبة التي تحقق غرض الاتصال بصورة أسرع					
.35	توثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى					
.36	أجد حاجزاً بيني وبين رئيسي في العمل					
.37	يستخدم سياسة الباب المفتوح.					
.38	تأمين شبكة اتصالات مناسبة داخل الإدارة أو القسم من خلال قنوات اتصال إدارية محددة وشاملة					
.39	إعداد وتجهيز المراسلات الداخلية والخارجية بالعمل بالطرق السليمة والصحيحة					
.40	يقوم بزيارات مكتبية للعاملين ولأعضاء هيئة التدريس بغرض تقويم عملهم.					
.41	يقوم بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين					
.42	تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل					
.43	يشرف على سير العمل بشكل دوري.					